

La comunicación organizacional en una Unidad Empresarial

Organizational communication at the Business Unit

Ing. Suleih Menéndez Oquendo*

<suleih7312@gmail.com>

<http://orcid.org/0009-0007-3498-4748>

Dr. C. Linnett de la Rosa Rodríguez**

<saralinetrosa1979@gmail.com>

<https://orcid.org/0000-0001-8050-2710>

Dr. C. Dionisio F. Zaldívar Pérez***

<MES.dionizaldivar@gmail.com>

<https://orcid.org/0000-0002-0253-3922>

* Unidad Empresarial de Base Piezas de recambio y agregados mecánicos, Ministerio de Industrias, La Habana, Cuba, ** Universidad de Ciencias Pedagógicas Enrique José Varona, La Habana, Cuba y ***. Universidad de La Habana. La Habana, Cuba

RESUMEN

El objetivo del artículo es exponer una estrategia para el mejoramiento de la comunicación organizacional en la Unidad Empresarial de Base Piezas de recambio y agregados mecánicos, La Habana, Cuba. La propuesta se fundamenta a partir de la determinación de los fundamentos y referentes que sustentan la comunicación organizacional, el diagnóstico del estado inicial de la comunicación organizacional en la unidad, y la constatación de los resultados de su aplicación. Se contribuyó a reforzar las metas de la unidad y hacerla más ágil y efectiva. Constituye un valioso medio para incentivar a los trabajadores en el compromiso al cumplimiento de la misión social de la organización a partir de su participación activa y consciente.

Palabras clave: comunicación, comunicación organizacional, estrategia para la comunicación

ABSTRACT

The aim of the article is to present a strategy for improving organizational communication in the Base Business Unit for Spare Parts and Mechanical Components, Havana, Cuba. The proposal is based on determining the foundations and references that underpin organizational communication, diagnosing the initial state of organizational communication in the unit, and verifying the results of its implementation. It helped to strengthen the unit's goals and make it more agile and effective. It serves as a valuable means to encourage employees to commit to fulfilling the organization's social mission through their active and conscious participation.

Keywords: communication, organizational communication, communication strategy



Este es un artículo de acceso abierto distribuido bajo los términos de la licencia Creative Commons Attribution-Non Commercial 4.0 International, que permite su uso, distribución y reproducción, siempre que sea citado de la manera adecuada y sin fines comerciales.

INTRODUCCIÓN

La comunicación es un proceso dinámico e interminable que ha acompañado al ser humano desde sus orígenes. El individuo ha evolucionado y se ha integrado en diferentes grupos sociales, y la comunicación en sí misma, como proceso y como herramienta indispensable de los intercambios humanos ha sufrido también transformaciones en todos sus ámbitos de estudio y desarrollo tecnológico.

En ese marco, el campo organizacional ha reflexionado sobre el uso eficaz de la comunicación tanto para el avance de los sectores productivos como laborales. Esta fusión entre comunicación y organización contribuye a la formulación de objetivos, la toma de decisiones y el establecimiento de rutas de acción, entre otras actividades que se ponen en juego en los ámbitos corporativos cada vez más complejos. Como dijera Andrade citado por Reyes, “(...) si la comunicación es consustancial a cualquier forma de relación humana, también será consustancial a la organización. No es posible imaginar una organización sin comunicación”¹.

Con esta afirmación se pretende destacar la importancia de la comunicación no solo en las relaciones cotidianas sino también en el entorno laboral, donde empleada debidamente crea cambios favorables en el entorno disminuyendo tensiones en el trabajo al crear un clima favorable entre los trabajadores, permitiendo la retroalimentación, cualidad imprescindible para mantener una buena comunicación.

En correspondencia con el análisis anterior, se han encontrado algunos trabajos de investigación dirigidos hacia la búsqueda de la comunicación organizacional. Este tema ha sido objeto de investigación por: Fernández², Ávila³, Aravena⁴, Fedor⁵, Arévalo & Guillén⁶, Paredes¹, Garrido, Goldhaber & Putnam⁷, entre otros.

Estas investigaciones constituyen referentes obligados de este estudio, en tanto que sirven de antecedentes a lo que de común tienen sus propuestas y aportaciones en lo teórico y práctico para contribuir a la comprensión de la comunicación organizacional.

La problemática teórico-práctica de esta investigación tiene en cuenta la experiencia de trabajo de los autores, los resultados de investigaciones presentadas en eventos científicos y las principales debilidades que tiene la comunicación organizacional en la Unidad Empresarial de Base Piezas de recambio y agregados mecánicos, la cual es una organización con 62 años de experiencia, estructurada en 7 departamentos administrativos: Dirección, Informática, Recursos Humanos, Producción, Economía, Tecnología y Logística, con la responsabilidad de producir, ensamblar y comercializar de forma mayorista partes, piezas, accesorios y agregados metal mecánico y equipos de

diversos usos en la agricultura y la construcción, brindar servicios de reparación y mantenimiento a las máquinas herramientas, tratamiento térmico a piezas, mantenimiento especializado a los parques temáticos, prestar servicios de post venta, comercializar de forma mayorista chatarras al sistema de la Empresa de Recuperación de Materias Primas, así como productos ociosos y de lento movimiento.

Las principales deficiencias que pueden señalarse en los años comprendidos entre 2022-2024 en relación con la comunicación organizacional en la Unidad Empresarial de Base Piezas de recambio y agregados mecánicos son las siguientes: en los departamentos administrativos la información no es percibida con precisión por parte de los receptores, en numerosas ocasiones carecen de las especificaciones necesarias para ejecutar tareas alineadas con los objetivos. Se percibe una participación limitada y falta de motivación de los trabajadores en las actividades diarias relacionadas con la unidad. Todas estas deficiencias son el reflejo de la existencia de barreras comunicacionales que afectan la eficacia organizacional, generando desarticulación en los procesos y comprometiendo los resultados.

El objetivo del trabajo es exponer una estrategia que contribuya al mejoramiento de la comunicación organizacional en la Unidad Empresarial de Base Piezas de recambio y agregados mecánicos.

DESARROLLO

La comunicación es un proceso de interacción social a través de símbolos y sistemas de mensajes que se producen como parte de la actividad humana. Mediante el proceso de comunicación social se trasmite el resultado de la actividad psíquica de los hombres y desde sus orígenes permitió la transmisión de ideas, pensamientos y experiencias vividas, pero también los conflictos, las necesidades y las aspiraciones de los hombres.

La comunicación desde todas las perspectivas de estudio (organizacional, comercial, interpersonal), conforma un conjunto de instrumentos, estrategias y acciones importantes en el mundo empresarial, por ello al emplearla adecuadamente puede llegar a convertirse en un factor clave de éxito en las organizaciones del siglo XXI.

En la literatura especializada se pudo comprobar que existen disímiles concepciones para la comunicación organizacional, entre las que se destaca:

Goldhaber⁸ afirma que la comunicación organizacional es el flujo de comunicaciones internas, (ascendentes y descendentes y horizontales) que se dan dentro de una organización, para establecer relaciones entre los individuos que conforman la organización. En consecuencia, cuando se comunica

puertas adentro, las relaciones de trabajo se desenvuelven en un ambiente de sinceridad, de escucha y de circulación de la información.

En consecuencia, la información como recurso básico para el desarrollo de las relaciones humanas, debe ser oportuna, porque es la herramienta fundamental para lograr sinergia, orientada a los actores de los diferentes procesos organizacionales, para dar a conocer las políticas, el desarrollo cultural, económico, social y académico de la empresa, permitiendo así enriquecer la calidad de trabajo.

Saladrigas⁹ define la comunicación organizacional como: “ (...) el proceso de producción e intercambio de mensajes, con carácter sistémico, naturaleza mediadora o mediada, planificado o espontáneo, que genera flujos de sentidos, que se dan tanto dentro de las organizaciones como entre éstas y el entorno, con el fin de facilitar el cumplimiento de sus objetivos y el fortalecimiento de su identidad y cultura” .

Comentando la definición anterior se puede afirmar que la comunicación en las organizaciones es un factor clave porque a través de ésta es que se orientan las tareas, se dialoga, se discuten y se dan solución a los problemas, se mantiene informado a los miembros de la organización y permite la retroalimentación entre directivos y trabajadores. Además, estrecha las relaciones entre todos los trabajadores facilitando el trabajo en equipo y la unión en la obtención del mismo objetivo. Para que esto sea del todo efectivo el directivo que dirige el equipo debe de tener un comportamiento que sea ejemplo donde los trabajadores lo reconozcan como su líder.

Por la experiencia laboral que poseen los autores, se distingue que todos aprecian cuando en una unidad el flujo de la comunicación organizacional funciona, es como un juego de ajedrez donde las piezas se van alineando moviéndose cada una conforme las reglas, pero siempre en equipo y de manera inteligente. Si se juega bien cada paso todos ganan, empiezan a apreciarse como grupo al establecerse relaciones positivas entre los trabajadores y entre estos y la unidad, se eleva la motivación y el sentido de pertenencia, se fomentan estrechas relaciones de trabajo dirigiéndose todos a una meta en común e incidiendo en los niveles de resultados de la organización. Y sobre todas las cosas debe de primar el respeto mutuo.

Trelles¹⁰, Ávila, Eiroa & Barranquero¹¹, coincide en que existe siempre. La refieren como el intercambio de mensajes que se dan dentro de las personas que componen una organización y entre esta y su entorno con la finalidad de alcanzar los objetivos estratégicos trazados, así como lograr la participación, el sentido de pertenencia y la motivación de sus trabajadores por el cumplimiento del objeto social asignado a la misma.

Por otra parte Golhaber citado por Garrido¹² define la comunicación organizacional como “el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes, o sea, que implica mensajes, su flujo, propósito, dirección y el medio empleado. También implica personas, sus actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades”. Esta afirmación confirma el papel relevante que desempeña la comunicación en toda unidad empresarial. Y como se plantea, para que exista comunicación debe prevalecer el constante flujo de mensajes entre los miembros de las mismas, utilizando siempre el canal más adecuado según sea la persona y el caso, siempre teniendo en cuenta la cultura y características del personal o grupo a quién va dirigido el mensaje. Todo esto favorece la retroalimentación y mejora los procesos productivos, fomentando el trabajo en equipo y el sentido de pertenencia. También es fundamental que el trabajador se sienta motivado en la realización de las tareas que le asignan para que todo esto se cumpla.

Estrategia para el mejoramiento de la comunicación organizacional en la Unidad Empresarial de Base Piezas de recambio y agregados mecánicos

El objetivo general: contribuir a la comunicación organizacional en la Unidad Empresarial de Base Piezas de recambio y agregados mecánicos.

A continuación, se explican las etapas y las relaciones entre ellas, así como se precisan las acciones fundamentales a desarrollar.

Primera etapa: Diagnóstico y planificación

En esta etapa se crean las condiciones de información diagnóstica y planificación de las acciones para la comunicación organizacional en la Unidad Empresarial de Base Piezas de recambio y agregados mecánicos.

Se realiza en esta etapa el diagnóstico de los trabajadores de la unidad. En este momento se determinan el nivel de conocimientos con relación a la comunicación organizacional, así como el reconocimiento de sus necesidades e inquietudes, lo que servirá de base para la modelación de las acciones que se acometerán durante la etapa de ejecución.

Objetivo específico de la etapa: identificar el estado inicial de la comunicación organizacional en la Unidad Empresarial de Base Piezas de recambio y agregados mecánicos.

Acciones que se proponen desarrollar:

En esta etapa se crean las condiciones para la obtención de información a partir del diagnóstico y realizar la planificación de acciones según las necesidades de la muestra seleccionada detectadas en

el mismo, en función de elaborar una estrategia para la comunicación organizacional en la Unidad Empresarial de Base Piezas de recambio y agregados mecánicos que den soluciones a la problemática por lo que se debe tener en cuenta el enfoque sistémico en su diseño.

Esta etapa está formada por tres acciones esenciales que permiten alcanzar su objetivo, lo cual se presenta a continuación:

Acciones:

- Caracterizar el estado inicial de la comunicación organizacional en la Unidad Empresarial de Base Piezas de recambio y agregados mecánicos
- Intercambio con los trabajadores para conocer sus criterios acerca de la comunicación organizacional en la unidad
- Capacitación de los directivos de la unidad sobre la comunicación organizacional.

Segunda etapa 2: Ejecución de acciones transformadoras

En esta etapa se desarrollarán acciones para la comunicación organizacional de la Unidad Empresarial de Base Piezas de recambio y agregados mecánicos, concebidas en la etapa anterior. Es necesario sensibilizar a los trabajadores y directivos sobre el modo de actuación que se requiere.

Objetivo específico de la etapa: sistematizar las acciones para potenciar la comunicación organizacional de la Unidad Empresarial de Base Piezas de recambio y agregados mecánicos

Acciones que se proponen desarrollar:

- Conversatorios acerca de la comunicación organizacional
- Conferencias especializadas
- Realización de cine-debates
- Realización de talleres acerca de la comunicación organizacional

Tercera etapa: Evaluación de los resultados

Una vez ejecutadas las acciones previstas en las etapas anteriores de la estrategia, se hace necesario conocer su efectividad, para lo cual se propone la evaluación de los resultados. Por lo tanto, en esta etapa se evalúa la estrategia propuesta.

Este proceso se inicia desde la primera etapa y se mantiene en todo momento, lo que conlleva a la retroalimentación sucesiva por parte de los actores que participan. Se realiza la evaluación del nivel de satisfacción a las necesidades básicas diagnosticadas.

Objetivo específico de la etapa: valorar la contribución de la estrategia a la comunicación organizacional en la Unidad Empresarial de Base Piezas de recambio y agregados mecánicos

Acciones que se proponen desarrollar:

- Realización de la etapa de cierre del diagnóstico integral a los trabajadores y directivos
- Realización de intercambios de experiencias entre los trabajadores y directivos sobre sus vivencias relacionadas con la comunicación organizacional de la unidad

Resultados obtenidos con la implementación parcial de la propuesta

La estrategia como propuesta científica se concretó en las acciones a partir de las insuficiencias detectadas en comunicación organizacional de la Unidad Empresarial de Base Piezas de recambio y agregados mecánicos, se tuvo en cuenta el sistema de trabajo que desde su organización, permitió la integración de la propuesta dando cumplimiento a los indicadores determinados como resultado de la indagación y sistematización realizada en torno al fenómeno de investigación y a las conclusiones arribadas por parte de la autora contextualizándola desde el entendimiento mismo y definición de la variable.

El proceso de valoración se realizó a partir del criterio de especialistas. El procedimiento explicado se materializó a través de un instrumento diseñado con este fin, la encuesta a tres especialistas, de los cuales dos son profesores de la Universidad de Ciencias Pedagógicas “Enrique José Varona”, La Habana, Cuba, ambas con el grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas y con más de diez años de experiencia, un directivo de la Unidad Empresarial de Base Piezas de recambio y agregados mecánicos, con más ocho años de experiencia y el grado científico de Máster en Ciencias; a los que se les comunicó la intención de obtener, a través de esta consulta, criterios con respecto a la operacionalización propuesta. De ellos se tuvieron en cuenta los años de experiencia y el dominio de la temática.

Para el procesamiento del criterio se tuvo en cuenta la evaluación de los aspectos referidos en dicha encuesta a través de otorgar una valoración cualitativa para cada uno de ellos, cada aspecto posibilita concretar la viabilidad de la propuesta científica como un acercamiento a la contribución de la comunicación organizacional de la unidad y su transformación en la práctica.

- Los especialistas valoran de la propuesta que: la estructura de las acciones y objetivos en correspondencia con el grado de subordinación y orden jerárquico, las acciones proyectan aspectos novedosos la comunicación organizacional de la unidad, además son medible el impacto de la estrategia.

Además, se pudo apreciar que después de la aplicación parcial de la estrategia, se ha producido un cambio favorable de los resultados que se obtienen al evaluar la comunicación organizacional en la Unidad Empresarial de Base Piezas de recambio y agregados mecánicos. A continuación, se presentan algunas consideraciones resultantes de analizar los datos obtenidos:

Por los resultados y la observación empírica se puede afirmar que la capacitación impartida a trabajadores y directivos logro cambios significativos en el pensar y hacer de cada uno. El primer indicador de la primera dimensión: disposición favorable para la comunicación, se destacó en un 63,14%, los trabajadores hicieron conciencia de la importancia de expresar sus opiniones sin crear un conflicto. A la vez reconocieron el significado de escuchar respetuosamente los argumentos de los demás para así lograr un intercambio de ideas que favorezca la retroalimentación. Los directivos comprendieron que para lograr resultados significativos en la producción es necesario que los trabajadores se sientan motivados al tomarlos en cuenta en las decisiones de los problemas de la empresa esto se evidencia en el análisis del segundo indicador: Motivaciones y actitudes favorables a las relaciones interpersonales, el que se reflejó en la categoría de medio con un 47,62%. Se logró que todos trabajaran más en equipo y manejaran eficazmente los imprevistos que surgen y que provocan significativos atrasos en la producción, pero aún hay que seguir trabajando en esta dirección.

En cuanto al análisis del tercer indicador: Habilidades comunicativas de los miembros de la UEB, este mejoro pasando a la categoría de alto con un 48,51%. Esta actividad que antes no funcionaba debidamente empezó a tener resultados favorables una vez aplicada la estrategia. Valorando la segunda dimensión, su primer indicador: direccionalidad de la información se reveló en un 57,81% categorizándose como alto pero en este caso la comunicación vertical descendente no se ha logrado que fluya eficazmente porque los trabajadores demuestran desconfianza hacia su máximo dirigente por lo que en ocasiones prefieren no objetar nada aumentando la distancia entre el personal y la administración debido a la falta de retroalimentación que se genera.

El segundo indicador: calidad de la información que se genera, no sufrió mucha variación porque este elemento se manifiesta favorablemente en la unidad con muy pocos inconvenientes. Y por último el indicador: retroalimentación en el sistema de comunicación no tuvo cambios significativos reflejándose en la categoría de bajo con un 46,33%, También es importante afirmar que en esta unidad hay una población de trabajadores que debido a su edad (entre 50 a 65 años) necesitan que las orientaciones que se les entregan sean de forma apropiada y chequeando siempre que hayan entendido lo que se quiere hacer y cómo proceder, dándole además la oportunidad de expresar sus criterios según su experiencia.

Sin embargo, a pesar de que los resultados son de manera general favorables se pudo apreciar que aún quedan algunas deficiencias en el comportamiento de una minoría de trabajadores (31.3%) en las que se debe trabajar, por ejemplo, estos aún no son capaces de identificarse del todo con la organización y no mantienen una actitud positiva ante el apoyo que se requiere en los imprevistos y

que interfieren el cumplimiento de los planes. Esto se evidencia cuando por problemas del fluido eléctrico o atraso en la recepción de la materia prima se incumple el tiempo de elaboración de determinada pieza o reparación y muestran total falta de empatía para contribuir a lo que sea que signifique resolver el inconveniente que influye además en el cumplimiento del plan mensual. Otros, sin embargo, se dedican a seguir ordenes alegando que cumplen con lo que le asignen, aunque la tarea en ese momento no sea posible de cumplir o halla una mejor manera de realizarla. A pesar de todo esto el colectivo está constituido por trabajadores que llevan mucho tiempo juntos trabajando con las dificultades por lo que aun sienten sentido de pertenencia por la entidad, sienten empatía unos por los otros y en lo personal se ayudan y apoyan creando una atmosfera afectiva que influye en las labores diarias y provoca que se exijan entre ellos contribución, para entre todos resolver los problemas de la institución y poder cumplir con la misión.

CONCLUSIONES

Los resultados de los métodos de investigación aplicados, permitieron constatar el estado que presenta la comunicación organizacional en la Unidad Empresarial de Base Piezas de recambio y agregados mecánicos. Se pudo comprobar que han existido dificultades en cuanto a la sistematización y coordinación de las acciones, lo que trae como consecuencia insuficiencias en los resultados alcanzados durante el proceso.

Se propone una estrategia para la comunicación organizacional en los trabajadores de la Unidad Empresarial de Base Piezas de recambio y agregados mecánicos, la cual contribuyo a reforzar las metas de la unidad haciéndola más ágil y efectiva. Constituye un valioso medio para incentivar a los trabajadores en el compromiso al cumplimiento de la misión social de la organización a partir de su participación activa y consciente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

-
- 1 Reyes Whashington DR, Paredes Sandoval M, Teran Andrade PE. Comunicación organizacional: Grupo Compás; 2017.
<http://142.93.18.15:8080/jspui/bitstream/123456789/501/3/comunicaci%C3%B3n%20organizacional.pdf>
- 2 Fernandez C. La comunicación en las organizaciones México: Trillas; 1995.

3 Avila Zambrano RW. Caracterización de la comunicación organizacional en la división de Acería de la Empresa Acinox- Tunas. 2007.

4 Aravena S. La Comunicación Organizacional Es Algo Más Que Una Moda. Periodismo, Comunicación y Sociedad. 2007 diciembre; 2(3): 111-120.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2693540.pdf>

5 Fedor S. La Comunicación. Salus. 2016; 20(3). Fedor S. La Comunicación. Salus. 2016; 20(3).
<https://www.redalyc.org/pdf/3759/375949531002.pdf>

6 Arevalo R, Guillen G. La comunicación para las organizaciones en México: evolución, teoría y práctica. México: Tirant Lo Blanch; 2017. <https://editorial.tirant.com/mex/ebook/la-comunicacion-para-las-organizaciones-en-mexico-evolucion-teoria-y-practica-rebeca-illiana-arevalo-martinez-9788417069087>

7 Garrido FJ, Goldhaber GM, Putnam LL. Fundamentos de comunicación organizacional de la organización a la estrategia; 2020. <https://es.scribd.com/document/578594250/Fundamentos-de-Comunicacion-Org-2020-Garrido-Goldhaber-Putnam>

8 Goldhaber G. Comunicación organizacional México: Diana; 1989.

9 Saladrigas H. Coordinadas cubanas para un fenómeno complejo: Fundamentos para un enfoque teórico-metodológico de la investigación de la Comunicación Organizacional (Tesis doctoral). La Habana: Universidad de la Habana; 2005.
https://www.academia.edu/84062854/Coordinadas_cubanas_para_un_fen%C3%B3meno_complejo_Fundamentos_para_un_enfoque_te%C3%B3rico_metodol%C3%B3gico_de_la_investigaci%C3%B3n_de_la_Comunicaci%C3%B3n_Organizacional

10 Trelles I. Comunicación organizacional, la importancia de su aplicación en Cuba. Espacio. 2000; 3: p. 25-28. <https://es.scribd.com/document/478979149/Trelles-I-2001-Comunicacion-organizacional-Seleccion-de-lecturas-Feliz-Varela-pp-1-17-pdf>

11 Eiroa M, Barranquero A. Métodos de investigación en la comunicación y sus medios: Síntesis; 2017. <https://www.sintesis.com/libro/metodos-de-investigacion-en-la-comunicacion-y-sus-medios>

12 Garrido FJ, Putnam LL. Comunicación organizacional 2.0; 2018.
<https://ia801503.us.archive.org/33/items/comunicacioninstitucionalycambiosocial/Comunicaci%C3%B3n%20Organizacional%202.0.pdf>

Recibido: 15 de julio de 2025

Aceptado: 12 de diciembre de 2025

El (los) autor(es) de este artículo declara(n) que:

Este trabajo es original e inédito, no ha sido enviado a otra revista o soporte para su publicación.

Está(n) conforme(s) con las prácticas de comunicación de Ciencia Abierta.

Ha(n) participado en la organización, diseño y realización, así como en la interpretación de los resultados.

Luego de la revisión del trabajo, su publicación en la revista Pedagogía Profesional.

NO HAY NINGUN CONFLICTO DE INTERÉS con otras personas o entidades